

Projektauftrag

Institutionalisierung des Führungsinstrumentes

Führungs- und Teamfeedback

1

in der Polizei des Landes Mecklenburg-Vorpommern.

Ein Teilprojekt als Instrument und Verfahren zur Personalentwicklung.

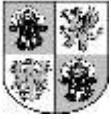
Stand:

09. November 2017

Sachbearbeiter:

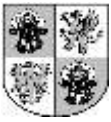
Polizeioberkommissar Martin Hase

II 430 a



Inhaltsverzeichnis

1. Anlass.....	3
2. Erprobungsphase.....	3
3. Auftrag.....	4
3.1 Zielgruppen.....	4
3.2. Implementierung.....	4
3.2.1 Planung 2017.....	5
3.2.2 Planung 2018.....	5
3.2.3 Planung 2019 bis 2020	5
3.2.4 Vorerst nicht berücksichtigte Führungskräfte.....	6
3.3 Erste Wiederholung unter Nutzung der Kurzvariante.....	6
3.4 Zweite Wiederholung unter Nutzung der Langvariante.....	7
3.5 Verfahren ab 2021.....	7
4. Projektorganisation	7
4.1 Personelle Besetzung	7
4.2 Aufgaben	8
4.2.1. Projektleitung	8
4.2.2 Projektmitglieder.....	8
4.2.3 Projektphase.....	8
5. Finanzierung	9
6. Personelle Unterstützung im Assistenzbereich	9
7. Berichtswesen	10
8. Evaluation.....	10
9. Weiterführung.....	10
10. Sonstiges.....	11
11. In-Kraft-Treten.....	11



1. Anlass

Die Bedeutung von Führung für den Erfolg einer Organisation ist vielfach belegt. In wissenschaftlichen Studien und in der Praxis zeigen sich Zusammenhänge, insbesondere zwischen Führungs- und Leistungsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihrer Motivation, ihrer Zufriedenheit und ihrer Gesundheit. Bestätigt wird dies auch mit Ergebnissen der Landespolizei in der DHPol-Karrierestudie.

Vor diesem Hintergrund ist Führung, speziell Führungsverhalten im Rahmen der Personalentwicklung, von besonderer Relevanz.

Als wissenschaftlich begründeter und praktisch bewährter Ansatz, um Führungsverhalten anforderungsbezogen zu verbessern, hat sich systematisches Feedback erwiesen. Deshalb wurde ein entsprechendes Feedback-Verfahren für die Landespolizei entwickelt und erprobt. Eine nun flächendeckende Einführung mit stetigem Aufwuchs an regelmäßig durchgeführten Feedbacks ist die logische Schlussfolgerung.

Dass Führung keine „Einbahnstraße“ ist, sondern maßgeblich durch die Zusammenarbeit im Team mitbestimmt wird, findet durch die Kombination des Führungsfeedbacks mit einem Teamfeedback Berücksichtigung.

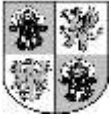
3 Die Ergebnisse des Führungs- und Teamfeedbacks sollen die Grundlage für Gespräche über die weitere Entwicklung von Führung und Zusammenarbeit im Team bilden. Sie werden in Form von Gruppen- und Einzelzielen festgehalten sowie innerhalb festgeschriebener Zeitintervalle evaluiert und gegebenenfalls angepasst.

Darüber hinaus bieten die zusammengefassten Ergebnisse die Möglichkeit, Prozesse der Personalentwicklung in der Organisation systematisch zu analysieren und zu steuern.

Das Führungs- und Teamfeedback dient der Weiterentwicklung der Führungs- und Teamkultur.

2. Erprobungsphase

Am 25. Juni 2014 zeichnete der Abteilungsleiter II 4, MDg. Frank Niehörster, den Projektauftrag zur Entwicklung und Erprobung von Verfahren und Instrumenten zur Personalentwicklung in der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern. Hierbei handelte es sich um das Teilprojekt Einführung eines Führungs- und Teamfeedbacks in der Landespolizei M-V.



Die Erprobung der Fragebögen erfolgte im November 2014 in der Polizeiinspektion Ludwigslust. Im Anschluss erfolgten die ersten Führungs- und Teamfeedbacks im Zeitraum Januar 2015 bis Mai 2016 in ausgewählten Pilotdienststellen (alle Hierarchieebenen in der PI Güstrow sowie die Leitungsebene im Polizeipräsidium Rostock und im Fachbereich Polizei der FHöVPR M-V).

3. Auftrag

Im Rahmen des Projektes wurde das Instrument „Führungs- und Teamfeedback“ für die Landespolizei entwickelt und erprobt. Nach eingehender Beratung zu den Ergebnissen im Ministerium für Inneres und Europa, u.a. auf der Behördenleiterbesprechung am 30. August 2017, wurde vereinbart, dass das „Führungs- und Teamfeedback“ als Instrument innerhalb der gesamten Landespolizei implementiert wird.

Anhand der nachfolgenden Regelungen wird das Führungs- und Teamfeedback in der gesamten Landespolizei stufenweise eingeführt:

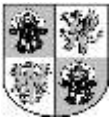
3.1 Zielgruppen

Alle Führungskräfte¹ nehmen regelmäßig mit den ihnen nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Führungs- und Teamfeedback teil. Die Teilnahme der jeweiligen Führungskraft ist verpflichtend. Die in Anlage 1 identifizierten Dienstposten mit Führungsfunktion wurden in sogenannten Führungsebenen unterteilt. Dies ermöglicht eine gezielte Durchführung gemäß TOP-DOWN-Verfahren.

3.2. Implementierung

Die Implementierung erfolgt mittels TOP-DOWN-Verfahren zeitversetzt innerhalb der gesamten Landespolizei. Es ist nicht vorgesehen das FTF behördenweise zu institutionalisieren. Jeder Führungskraft wird bei der erstmaligen Durchführung eine Moderatorin/ein Moderator zur Seite gestellt. Die Moderatorin/der Moderator hilft der Führungskraft bei der Ergebnisinterpretation und der Vorbereitung des Feedbackgesprächs mit dem Team. Weiterhin unterstützt die Moderatorin/der Moderator das Feedbackgespräch.

¹ vgl. Anlage 1



3.2.1 Planung 2017²

Ende 2017 sind die ersten Führungs- und Teamfeedbacks in zwei Kriminalpolizeiinspektionen geplant.

Losgelöst vom TOP-DOWN-Verfahren der Landespolizei werden alle Führungskräfte der zwei Kriminalpolizeiinspektionen, gemäß dem Dokument „01.6 2017.04.25_FTF_Vorziehen_Beginn.pdf“, ab Oktober 2017 am FTF teilnehmen. Daraus resultierend ergibt sich die erste Wiederholung mittels Kurzvariante in 2018 (siehe Punkt 3.3. dieses Projektauftrages).

3.2.2 Planung 2018

In 2018 nehmen die obere und mittlere Führungsebene an einem Führungs- und Teamfeedback teil. In den Polizeipräsidien handelt es sich dabei um die Behörden-, Dezernats-, Inspektions- sowie Revier- und Kriminalkommissariatsleiter. Im LKA M-V führen alle Führungskräfte ein FTF durch, beim LWSPA M-V der Direktor, die Sachbereichsleiter sowie alle Leiter der Wasserschutzpolizeiinspektionen und der Leiter der Hubschrauberstaffel.

Planmäßig wird es somit insgesamt 142 Führungskräften ermöglicht am FTF teilzunehmen.

5

3.2.3 Planung 2019 bis 2020

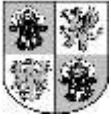
In 2019 wird es den Fachkommissariatsleitern der Kriminalpolizeiinspektionen, den jeweiligen Leitern der Kriminalkommissariatsaußenstellen und Kriminaldauerdiensten ermöglicht an einem Führungs- und Teamfeedback teilzunehmen.

Ab 2019 wird es den Dienstgruppenleitern und Schichtführern (bedarfsorientiertes Schichtmodell) im Kriminaldauerdienst, Autobahn- und Verkehrspolizeirevier sowie Polizei(haupt-)revieren ermöglicht, am Feedbackverfahren teilzunehmen. Hierbei handelt es sich um insgesamt 236 Dienstposten.

KDD	=	28
AVPR	=	28
P(H)R	=	180

Es wird davon ausgegangen, dass nicht alle aufgelisteten Dienstposten die Voraussetzung zur Teilnahme am FTF erfüllen. Die für 2019 und 2020 geplanten 300

² vgl. 01.6 2017.04.25_FTF_Vorziehen_Beginn.pdf; FTF in je einer KPI PP Rostock und PP Neubrandenburg ab Oktober 2017



Feedbacks sollen, soweit möglich, für Führungskräfte der Dienstposten DGL und Schichtführer genutzt werden.

3.2.4 Vorerst nicht berücksichtigte Führungskräfte

Im Ergebnis der nach Behörden aufgeschlüsselten Dienstposten³ wird durch II 4 festgelegt, dass folgende Behörden bis 2020 nicht am Führungs- und Teamfeedback teilnehmen:

- Führungskräfte des Ministeriums für Inneres und Europa
- Führungskräfte des Fachbereichs Polizei an der FHöVPR M-V
- Führungskräfte des LBPA M-V
- Führungskräfte des LPBK M-V

Um die Führungsspanne der teilnehmenden Führungskräfte in den benannten Dienststellen insgesamt erweitern zu können, werden vorerst folgende Dienstposten nicht am Führungs- und Teamfeedback teilnehmen:

- 1. Sachbearbeiter im Dezernat 3 der Polizeipräsidien
- Sachbereichsleiter in den Polizeiinspektionen
- Sachgebietsleiter in den Kriminalkommissariaten
- Streifendienstleiter in den Wasserschutzpolizeiinspektionen

6

3.3 Erste Wiederholung unter Nutzung der Kurzvariante

Nach der erstmaligen Durchführung des Führungs- und Teamfeedbacks ist die Führungskraft angehalten, im folgenden Jahr das FTF mittels Kurzvariante zu wiederholen. Regularien wurden im Handbuch unter Punkt 3.7 festgehalten.

Ab 2018 werden die ersten Führungskräfte in der Landespolizei die Wiederholung mittels Kurzvariante durchführen. Dabei handelt es sich um Führungskräfte aus zwei Kriminalpolizeiinspektionen, die in 2017 am Führungs- und Teamfeedbacks⁴ teilgenommen haben.

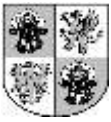
In 2019 werden dann die 142 Führungskräfte, aus Punkt 3.2.2 dieses Projektauftrages, eigenständig die erste Wiederholung mittels Kurzvariante durchführen.

Die Durchführung ist ohne Moderationsbegleitung geplant.

Die erfolgte Durchführung ist der Koordinierungsstelle der FHöVPR M-V zu melden.

³ vgl. Anlage 1

⁴ vgl. 01.6 2017.04.25_FTF_Vorziehen_Beginn.pdf; FTF in je einer KPI PP Rostock und PP Neubrandenburg ab Oktober 2017;



3.4 Zweite Wiederholung unter Nutzung der Langvariante

Im dritten Jahr des Führungs- und Teamfeedbacks nehmen die zuerst beteiligten Führungskräfte erneut an einem FTF mittels Langvariante teil. Dabei handelt es sich erstmalig 2019 um die Führungskräfte der zwei Kriminalpolizeiinspektionen⁵ und 2020 um die Führungskräfte der oberen und mittleren Führungsebenen.

Die zweite Wiederholung des FTF, somit die erste Wiederholung unter Nutzung der Langvariante, erfolgt grundsätzlich ohne externe Moderation. Stellt jedoch die Koordinierungsstelle der FHöVPR bei der Auswertung der Fragebögen eine starke Abweichung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung fest, wird die externe Moderation unterstützend zur Seite gestellt.

3.5 Verfahren ab 2021

Im Nachgang der ersten flächendeckenden Durchführung bei ungefähr 400 Führungskräften⁶ in den Jahren 2018 bis 2020 erfolgt eine Verstetigung mittels Kurz- und Langvariante im jährlichen Wechsel. Ab 2021 soll es den unter Punkt 3.2.3 dieses Projektauftrages vorerst nicht berücksichtigten Führungskräfte ermöglicht werden, am Führungs- und Teamfeedback teilzunehmen. Eine abschließende Entscheidung über die Erweiterung von Führungsebenen und zuvor ausgenommenen Behörden ab 2021 wird auf Grundlage eines Evaluationsberichtes gefasst.

7

4. Projektorganisation

Um grundlegende Erkenntnisse für das strategische Personalmanagement in der Landespolizei M-V zu gewinnen, hat die Abteilung Polizei des IM M-V seit dem Jahr 2014 den Projektauftrag „Entwicklung und Erprobung von einschlägigen Verfahren und Instrumenten zur Personalentwicklung in der Landespolizei M-V“ an die FHöVPR M-V vergeben. Die Gesamtverantwortung/die Projektleitung liegt bei Frau Dr. Marion Rauchert, Direktorin der Fachhochschule. Als Teilprojekt in diesem Rahmen und in Fortführung des oben genannten Projektauftrags aus 2014 wird das Projekt zur Institutionalisierung des Führungs- und Teamfeedbacks bei der FHöVPR M-V eingerichtet.

4.1 Personelle Besetzung

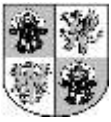
Projektleitung:

Christiane Schilf, Leiterin des Instituts für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung an der FHöVPR M-V

Projektmitglieder:

⁵ vgl. Punkt 3.3, 2. Absatz

⁶ vgl. Anlage 1



Wilma Wäntig, FI, Koordinierungsstelle
N.N., FI, Assistenz der Koordinierungsstelle
Henriette Bohn, FB Polizei, Wissenschaftliche Beratung und Begleitung
Carsten Hofmann, Leiter PI Güstrow, Praxisberatung

Behördenvertreter/-innen der jeweils beteiligten Behörden sowie die Interessenvertretung werden bei Erforderlichkeit hinzugezogen. Weiterhin gilt die „Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen“, die unter Punkt 3.3.1 im Handbuch zum Führungs- und Teamfeedback beschrieben ist.

4.2 Aufgaben

4.2.1. Projektleitung

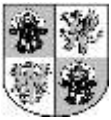
Die Projektleitung ist verantwortlich für die Umsetzung des Projektes und steuert den gesamten Prozess. Sie übt die Fachaufsicht bezüglich der Projekthinhalte über die Projektmitglieder aus und berichtet über den Verlauf der Institutionalisierung gegenüber dem Ministerium für Inneres und Europa im Rahmen der jährlich im Dezember stattfindenden zweitägigen Behördenleiterbesprechung. Die Projektleitung hat eine zeitliche Projektverzögerung unverzüglich dem Ministerium für Inneres und Europa anzuzeigen.

4.2.2 Projektmitglieder

Die Projektmitglieder beraten die Projektleitung in allen Fragen, setzen die festgelegten Aufgaben und Maßnahmen um und dokumentieren diese.

4.2.3 Projektphase

1/2018 – 6/2018	Durchführung von Informationsveranstaltungen in den Behörden, die am Führungs- und Teamfeedback teilnehmen
2018	Durchführung der ersten Führungs- und Teamfeedbacks in der oberen und mittleren Führungsebene
1/2019	Erstellung eines Jahres- und Erfahrungsberichtes 2018
2019 – 2020	Durchführung der Führungs- und Teamfeedbacks auf Ebene FK, KK-Ast und KDD Leiter sowie DGL/Schichtführer im KDD, AVPR und P(H)R



1/2020	Erstellung eines Jahres- und Erfahrungsberichtes 2019
7/2020	Beginn der Evaluierung
10/2020	Vorlage des Evaluationsberichtes im Ministerium für Inneres und Europa
11/2020	Auswertung des Evaluationsberichtes im Rahmen einer BLB und Herbeiführung folgender Entscheidungen: <ul style="list-style-type: none">- Weiterführung Führungs- und Teamfeedback- Erweiterung der Zielgruppe um die zuvor ausgenommenen Führungskräfte

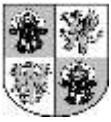
Während der gesamten Projektphase 2018 bis 2020 sowie ab 2021 ist die Institutionalisierung des Führungs- und Teamfeedbacks in der Polizei des Landes M-V durch interne Öffentlichkeitsarbeit zu begleiten.

5. Finanzierung

Die Ausgaben für die Inanspruchnahme externer Moderationsleistungen betragen voraussichtlich 242,1 TEUR. Haushaltsmittel hierfür sind in Jahresteilbeträgen für die Jahre 2018 bis 2020 in Höhe von jeweils 80,7 TEUR in der Planung des Doppelhaushaltes 2018/2019 bei Titel 0406 525.63 veranschlagt. Sachmittel und Verbrauchsmaterialien (Technik, Papier, Porto, Lizenzen) werden durch die FHöVPR M-V bereitgestellt bzw. aus deren sächlichem Haushalt finanziert. Für die Durchführung des Führungs- und Teamfeedbacks in den Dienststellen sind die notwendigen Materialien durch die Dienststellen vorzuhalten.

6. Personelle Unterstützung im Assistenzbereich

Dem durch die FHöVPR M-V formulierten personellen Unterstützungsbedarf wird entsprochen. Die unter Punkt 4.1 im Projektauftrag dargestellte Assistenz in der Koordinierungsstelle wird vorerst bis 2020 durch die kapitalübergreifende Inanspruchnahme einer Planstelle A7 aus dem Kapitel 0406 gedeckt.



7. Berichtswesen

Die Projektleitung berichtet dem Ministerium für Inneres und Europa, Referat II 430, halbjährlich, beginnend am 1. August 2018 über den Sachstand, bei Besonderheiten unverzüglich.

Die Unterrichtung im Rahmen der zweitägigen Behördenleiterbesprechung im Dezember jeden Jahres bleibt davon unberührt.

Darüber hinaus werden die anonymisierten Ergebnisse des Führungs- und Teamfeedbacks für weitere Schritte zur Organisations- und Personalentwicklung in der Landespolizei M-V und in diesem Zusammenhang weitergehend für Forschungszwecke genutzt.

Im Januar jeden Jahres ist ein Jahres- und Erfahrungsbericht gemäß Vorgabe des Handbuches zu erstellen. Dieser Bericht ist dem Ministerium für Inneres und Europa, Referat II 430, zum 1. Februar jeden Jahres zu übermitteln. Nach Kenntnisnahme und Genehmigung sind die Berichte in Intrapol M-V zu veröffentlichen.

8. Evaluation

10

Durch die Projektleitung wird eine Evaluation von Juli bis Oktober 2020 initiiert und durchgeführt. Der Evaluation liegen die gefertigten Jahres- und Erfahrungsberichte zugrunde. Als unterstützende Maßnahme können gegebenenfalls anonymisierte Befragungen (wenn möglich IT-gestützt) erfolgen.

Der Evaluationsbericht wird dem Ministerium für Inneres und Europa, Referat II 430, zum 1. November 2020 vorgelegt.

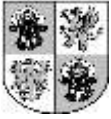
Dieser Evaluationsbericht dient zur Entscheidungsfindung hinsichtlich der Weiterführung des Führungs- und Teamfeedbacks in Art und Umfang.

9. Weiterführung

Im Rahmen einer Behördenleiterbesprechung Ende 2020 wird über Art und Umfang des Führungs- und Teamfeedbacks ab 2021 beraten.

Folgende Themen sollten dabei einer umfangreichen Betrachtung unterzogen werden:

- Erweiterung der teilnehmenden Führungskräfte (siehe Punkt 3.5)
- Weiterführung des jährlichen Wechsels zwischen Kurz- und Langvariante



- Unterstützung der Feedbacks durch externe Moderation ab 2021
- Dauerhafte Übernahme der Assistenz im Bereich der Koordinierungsstelle

10. Sonstiges

Die Kosten für eine Mitarbeit im Projekt werden durch die jeweiligen Behörden getragen.

Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit sind mit dem Ministerium für Inneres und Europa abzustimmen.

11. In-Kraft-Treten

Der Projektauftrag tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.
im Auftrag

Frank Niehörster